



Vorgehen Sourcing Strategie

axeba ag
Professional IT Consulting
Räffelstrasse 10
8045 Zürich

+41 44 455 63 63
info@axeba.ch
www.axeba.ch



Markus Elsener



Konrad Risch



Reto Jaeggi



Heino Schneider



Thomas Frei



Karsten Brumme

axeba

Professional IT Consulting

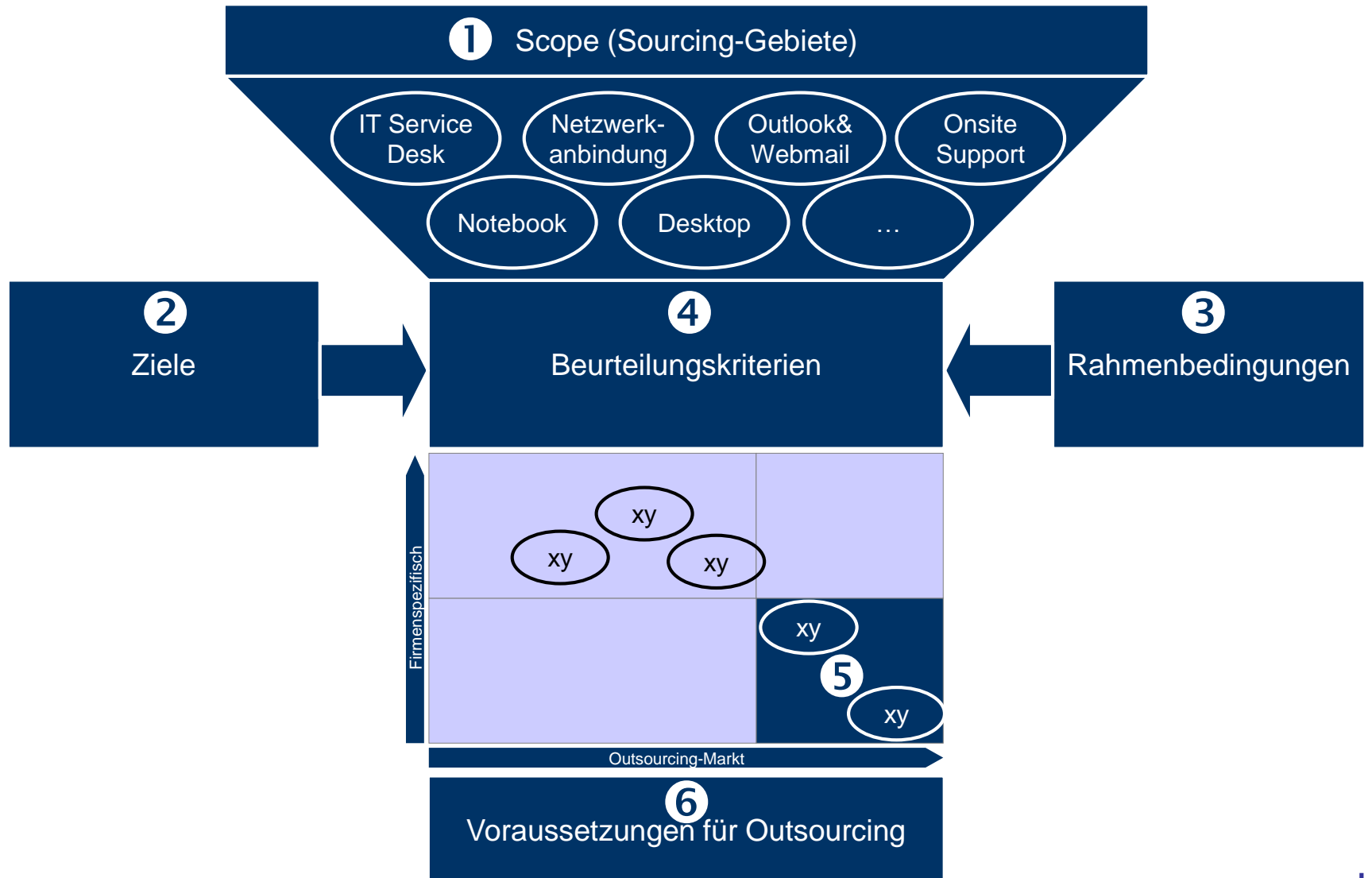
Gründung	Januar 2002
Inhaber	Markus Elsener und Konrad Risch
Anzahl Mitarbeiter	6
Kunden	mittlere und grössere Firmen aus allen Branchen

Kernkompetenzen	
IT-Services (SLA)	51 Projekte
IT-Prozesse	23 Projekte
IT-Kostenverrechnung	22 Projekte
Benchmarking EWP	89 Firmen, 350 000 PC
Benchmarking SAP	17 Firmen, 40 000 User
Outsourcing	21 Projekte
Benutzerzufriedenheit	31 Firmen, 100 000 User
IT-Strategie	28 Projekte

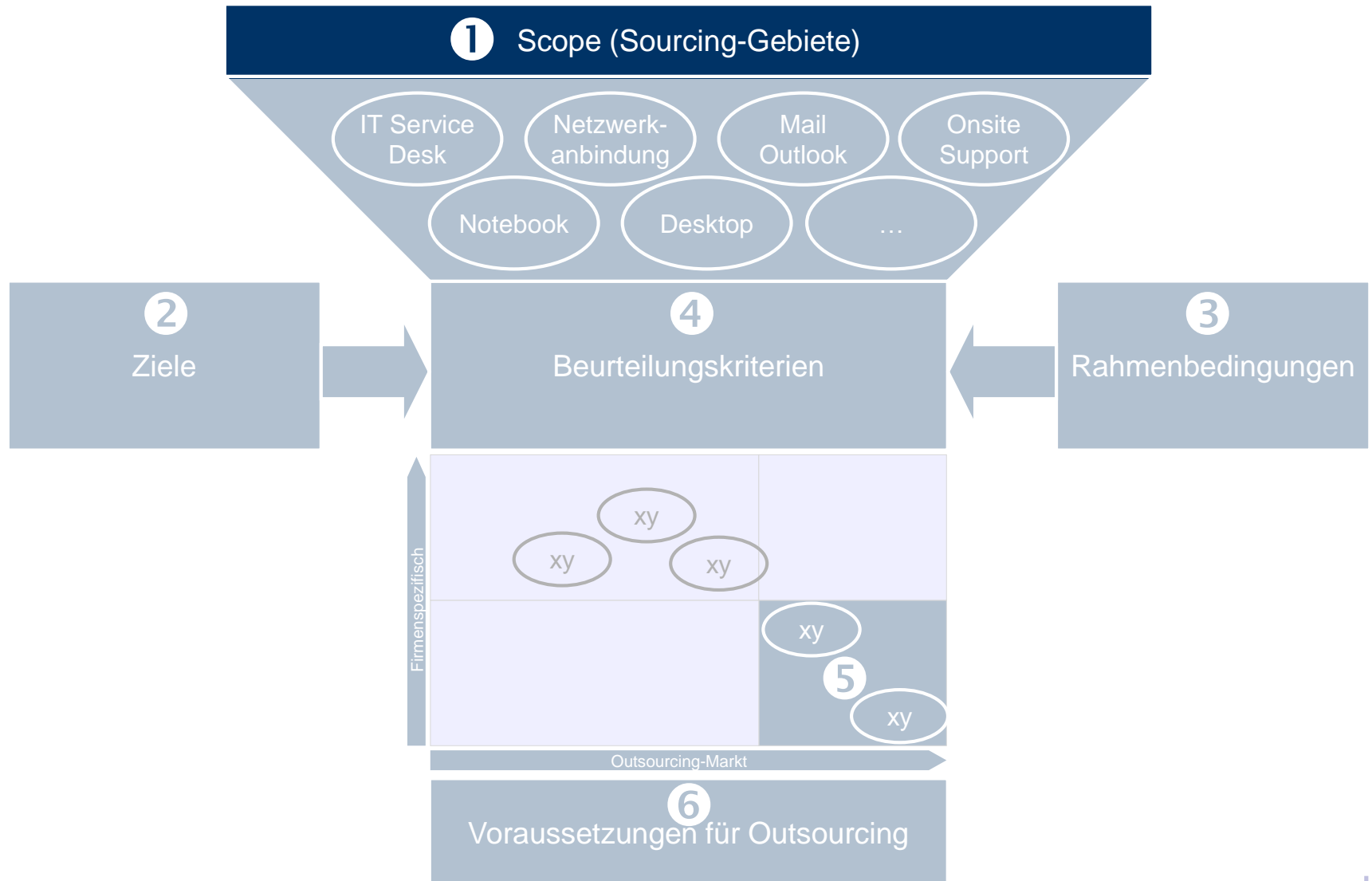
Kerngeschäft von axeba

- **Benchmarking:** Benchmarking des Gebietes Electronic Workplace und SAP inkl. Aufzeigen von Optimierungspotenzial bei über 89 Firmen mit insgesamt über 350 000 Arbeitsplätzen.
- **Anwenderzufriedenheit:** Erhebung der Anwenderzufriedenheit mit der standardisierten Kundenumfrage *Nase im Wind* inkl. Aufzeigen von Verbesserungspotential aus Kundensicht bei 31 Firmen mit insgesamt über 100 000 Benutzern.
- **IT-Strategie:** Erarbeitung der IT-Strategie bei 28 Unternehmen. Herausarbeitung und Klärung der in der Firma vorhandenen kontroversen Fragestellungen bezüglich der IT-Strategie.
- **Servicemanagement:** Erarbeitung, Definition, Gestaltung und Implementation von Informatik-Services inkl. Preiskalkulation und Beschreibung in Service Level Agreements. Transparente Darstellung der Leistungen und Kosten zur verursachergerechten Verrechnung und Kostensenkung bei 51 Kunden mit insgesamt über 100 000 Benutzern.
- **Servicemanagement Circle:** Im Service Management Circle der axeba treffen sich regelmässig die IT-Leiter, IT-Infrastrukturverantwortliche, Verantwortliche für IT-Servicemanagement und IT-Controller von 20 Firmen.
- **IT-Kostenverrechnung:** Hochautomatisierte und verursachergerechte Verrechnung der IT-Kosten mit unserer Softwarelösung axeba SMS (axeba Service Management Suite) bei 22 Kunden.
- **Outsourcing:** Unterstützung und Beratung beim Outsourcing von IT-Leistungen in insgesamt 21 Projekten.
- **IT-Prozesse:** Einführung, Review und Optimierung der Servicemanagement-Prozesse gemäss ITIL bei 23 Unternehmen.

Vorgehen

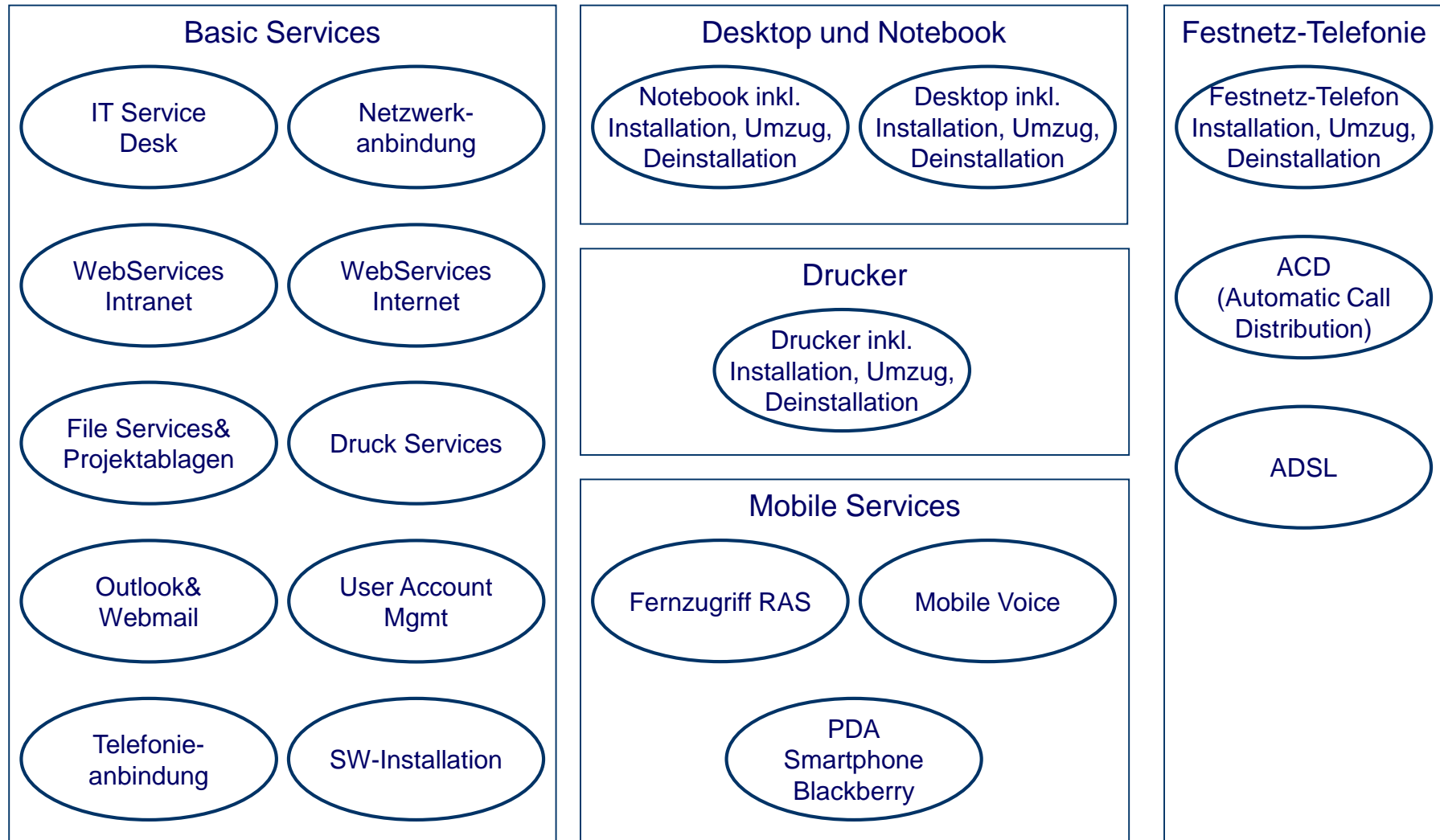


Vorgehen

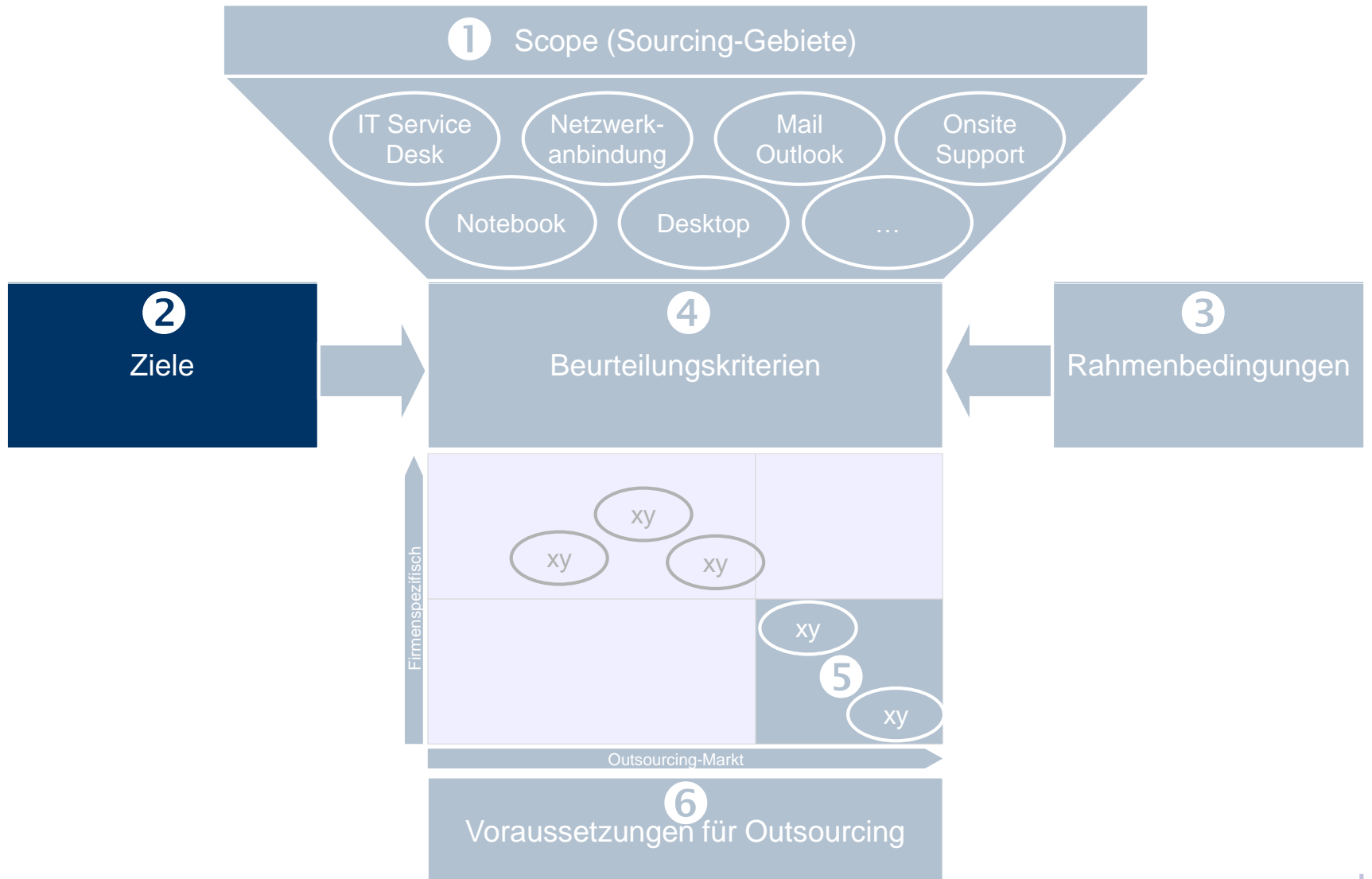


Sourcing-Gebiete

Gemäss Service-Katalog EWP (Beispiel)



Vorgehen



Mögliche Gründe für ein Outsourcing

1

Kostenreduktion

Bei den meisten Outsourcing-Überlegungen spielen die Kosten eine grosse Rolle. Viele Unternehmen setzen Outsourcing mit Kostenreduktion gleich. Dies kann auch in vielen Fällen zutreffen, muss aber nicht immer der Fall sein. Eine Kostenreduktion bei einem Outsourcing kann nur dann realisiert werden, wenn es dem Outsourcer gelingt, Skaleneffekte und dadurch ein niedrigeres Kostenniveau zu erzielen, oder wenn es der internen IT nicht gelingt, vorhandenes Kostenoptimierungspotenzial zu realisieren. Nur die wenigsten Unternehmen werden jedoch bereit sein, höhere Kosten durch ein Outsourcing in Kauf zu nehmen, um einen der nachfolgenden Vorteile realisieren zu können. In der Regel muss ein Outsourcing mindestens kostenneutral sein, meistens aber kostengünstiger als die Erbringung der IT-Leistungen durch die interne IT-Abteilung.

2

Kostenkontrolle

Vielfach fühlt sich die Geschäftsleitung eines Unternehmens den Budgetforderungen der IT hilflos ausgesetzt, und es ist für den Vorstand schwierig zu beurteilen, ob eine IT-Investition für die Firma zwingend notwendig ist oder ob die gleichen Resultate auch ohne ständige Investitionen in die IT-Systeme erreicht werden können. Dies kann die Motivation sein, die IT an einen Outsourcer zu übergeben, um damit eine bessere Kostenkontrolle und dadurch wiederum eine Kostenreduktion zu erreichen. Dies bedingt jedoch gute Kenntnisse der eigenen IT-Systeme und eine enge Führung des Outsourcers, da sonst schnell der gegenteilige Effekt eintreten kann. Die Vorhersagbarkeit und Konstanz der IT-Kosten ist ein gewichtiges Argument und kann in einigen Fällen sogar die Kostenreduktion mindestens zu einem Teil kompensieren.

Mögliche Gründe für ein Outsourcing

3 Konzentration auf das Kerngeschäft

Neben der Kostenreduktion dürfte die Konzentration auf das Kerngeschäft das häufigste Argument für ein Outsourcing sein. Die Firmen wollen sich nicht (mehr) um die laufenden Anpassungen und Erweiterungen der IT-Systeme kümmern müssen und übergeben deshalb die ganze IT oder einen Teil davon an eine Outsourcing-Firma. Dies trifft vor allem auf kleinere Unternehmen bis zu einigen Hundert Mitarbeitern zu, da es in einem kleineren Umfeld schwieriger ist, gut ausgebildete IT-Spezialistinnen und -Spezialisten zu finden und zu halten. Ebenfalls können gewisse IT-Systeme erst ab einer bestimmten Größe professionell und kostengünstig entwickelt und betrieben werden, so dass sich ein Outsourcing lohnt. In keinem Fall darf jedoch vergessen werden, dass mit einem Outsourcing nicht automatisch sämtliche IT-Probleme gelöst sind. Die strategische Gestaltung der IT und die Führung des Outsourcers sind wichtige und anspruchsvolle Aufgaben, die immer im Unternehmen bleiben müssen.

4 Zugang zu Best Practices

Eine Outsourcing-Firma macht nichts anderes als IT und erreicht dadurch typischerweise eine höhere Kompetenz in diesem Gebiet als eine interne IT. Durch ein Outsourcing erreicht eine Firma damit Zugang zu Best Practices, die sie aus eigener Kraft oder Größe vielleicht gar nie erreichen könnte. Auch dies trifft vor allem auf kleinere Unternehmen zu, die sich weder entsprechende IT-Spezialistinnen und -Spezialisten noch entsprechende IT-Infrastrukturen leisten können. Ebenfalls interessant kann ein Outsourcing aus diesem Grund für Firmen sein, die über eine veraltete IT-Infrastruktur und -Applikationslandschaft verfügen und mit einem Outsourcing eine lange benötigte Modernisierung der IT anstreben.

Mögliche Gründe für ein Outsourcing

5 Fehlende interne Ressourcen

Vor allem in den Boomjahren von E-Business und dem Jahr-2000-Problem waren gut ausgebildete IT-Spezialisten Mangelware. Dies kann eine Motivation sein, um dieses Problem durch Outsourcing zu lösen. Grundsätzlich hat die Outsourcing-Firma dasselbe Problem wie eine interne IT. Der Outsourcer kommt als reine IT-Firma jedoch besser an gut ausgebildete IT-Fachkräfte heran (attraktivere Arbeitsplätze durch größere Entwicklungsmöglichkeiten) und kann seine Ressourcen zudem für verschiedene Kunden einsetzen und damit besser nutzen.

6 Interne Ressourcen freimachen

Vielfach realisieren Firmen einen Technologiesprung auf eine neue IT-Architektur (zum Beispiel die Ablösung von hostbasierten Applikationen auf eine Client/Server-Umgebung) durch externe Firmen. Die gestandenen IT-Mitarbeiter betreiben und warten die alten Systeme weiter, während externe Firmen die neue Applikationsarchitektur realisieren. Damit wird es für die internen Mitarbeiter schwierig, neues Know-how aufzubauen, da sie durch die bestehenden Systeme vollständig absorbiert sind. Der umgekehrte Weg besteht darin, die alten Systeme outzusourcen, damit die internen Mitarbeiter sich um den Aufbau der neuen IT-Architektur kümmern können. Mit der Ablösung der alten auf die neuen Systeme wird auch der Outsourcing-Vertrag aufgelöst oder der Outsourcer mit dem Betrieb des neuen Systems beauftragt.

Mögliche Gründe für ein Outsourcing

7

Risikominimierung

Die Ablösung der Geschäftsapplikationen auf ein neues System ist häufig nicht nur mit hohen Kosten, sondern ebenfalls mit entsprechenden Risiken verbunden. Ein Outsourcing alleine löst diese Probleme in der Regel nicht. Gelingt es jedoch, auf eine bereits bestehende Plattform (zum Beispiel eine bei verschiedenen Kunden eingesetzte Bankenlösung) eines Outsourcers zu migrieren, können nicht nur die Risiken, sondern ebenfalls die Kosten niedrig gehalten werden.

8

Kapitalbedarf reduzieren

Ist der Outsourcer ebenfalls für die Beschaffung und Finanzierung der Hardware-Komponenten wie Server, Netzwerk, PC und Drucker verantwortlich, lässt sich der Kapitalbedarf des Unternehmens reduzieren. Die Investitionen werden durch den Outsourcer getätigt und dem Unternehmen als konstante Servicekosten weiterverrechnet. Bei von Haus aus finanzstarken Unternehmen wie Banken und Versicherungen ist dieser Punkt in der Regel nicht relevant, da diese Unternehmen Kapital günstiger zur Verfügung stellen können als ein Outsourcer. Für ein Unternehmen mit geringer Kapitaldecke oder mit hohem Kapitalbedarf kann dies jedoch ein interessanter Weg sein, da weniger Kapital durch die IT gebunden wird.

Mögliche Gründe für ein Outsourcing

9 Zufuhr von liquiden Mitteln

Eine weitere – aus Kapitalsicht interessante – Variante ist die Übertragung der IT-Anlagen (Server, Netzwerk, PC, Drucker) an den Outsourcer. Die Firma erhält damit durch den Verkauf der IT-Anlagen kurzfristig liquide Mittel und kann diese anderweitig (zum Beispiel anstelle eines Bankkredites) einsetzen. Der Outsourcer kalkuliert die Abschreibungen der übernommenen Sachmittel in die Servicekosten ein und verrechnet sie damit dem Kunden über die laufenden Monate und Jahre wieder zurück.

10 Ungenügende IT-Leistungen

Last but not least dürfte ein häufiger Grund für ein Outsourcing die Unzufriedenheit mit den von der IT erbrachten Leistungen sein. Die Firma verspricht sich vom Outsourcer zu gleichen oder sogar höheren Kosten bessere IT-Leistungen. Dieser Grund für ein Outsourcing ist zwar gut nachvollziehbar, birgt aber eine große Gefahr mit sich. Das Outsourcing einer außer Kontrolle geratenen oder ungeführten IT ist eine schwierige Situation und bedingt als Erstes eine Sanierung durch den Outsourcer. Falls offen kommuniziert wird, dass die IT zuerst saniert werden muss und dem Outsourcer die entsprechende Zeit und das Geld zur Verfügung gestellt wird, kann dieser Ansatz durchaus erfolgreich sein. Erwartet die Firma jedoch, dass mit dem Outsourcing automatisch die IT-Leistungen in kurzer Zeit und ohne entsprechende finanzielle Mittel signifikant besser werden, kann kaum eine erfolgreiche Outsourcing-Beziehung zustande kommen.

Mögliche Gründe für ein Outsourcing

11

...

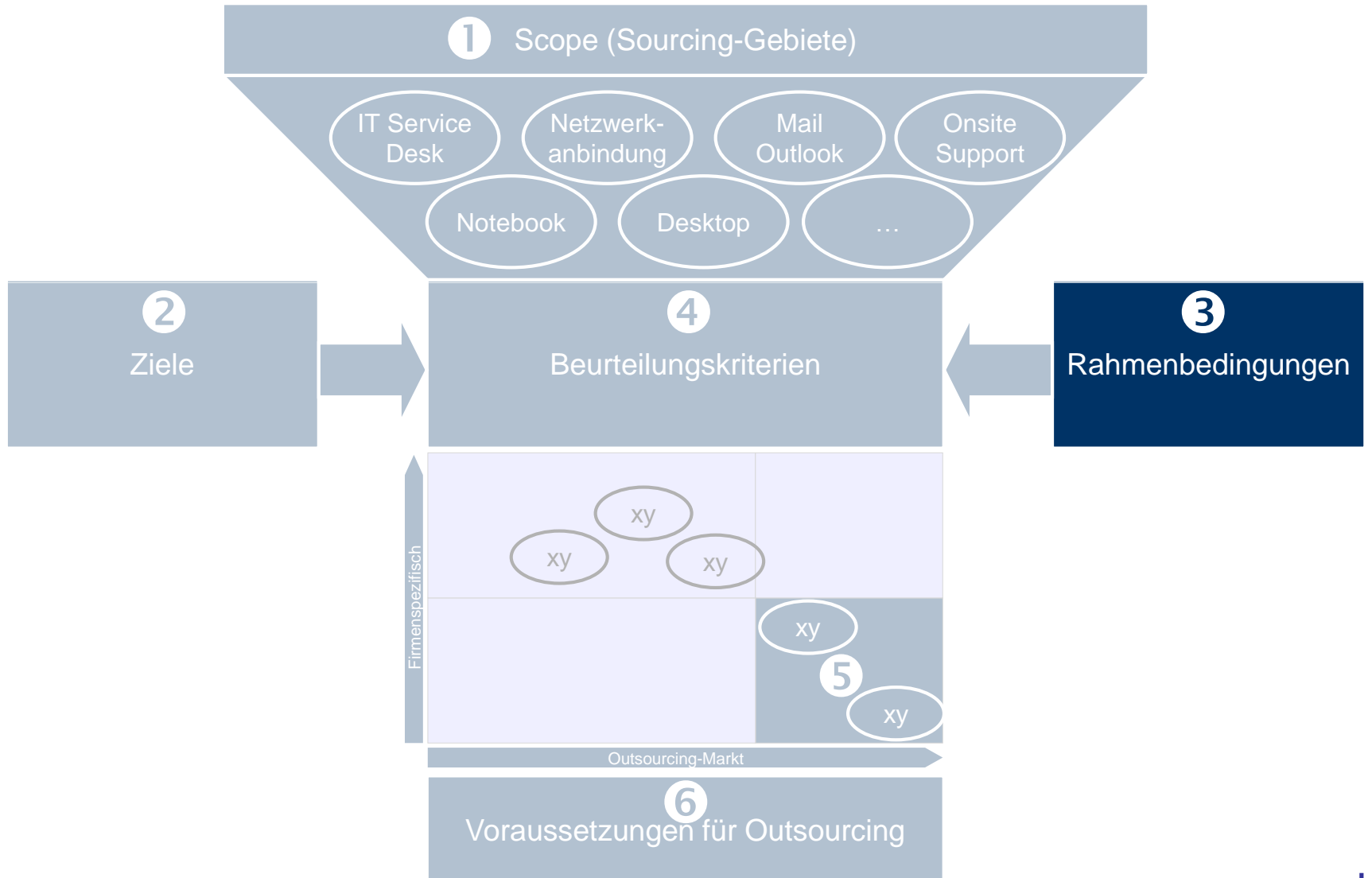
12

...

Mögliche Gründe für ein Outsourcing

1	✓-	Kostenreduktion
2	✓-	Kostenkontrolle
3	✓-	Konzentration auf das Kerngeschäft
4	✓-	Zugang zu Best Practices
5	✓-	Fehlende interne Ressourcen
6	✓-	Interne Ressourcen freimachen
7	✓-	Risikominimierung
8	✓-	Kapitalbedarf reduzieren
9	✓-	Zufuhr von liquiden Mitteln
10	✓-	Ungenügende IT-Leistungen
11	✓-	...
12	✓-	...

Vorgehen



Rahmenbedingungen

1 Möglichst geringe Anzahl von Outsourcing-Providern

Wegen der rasch ansteigenden Komplexität und der oft unklaren Verantwortlichkeiten bei mehreren Providern soll die Anzahl der Outsourcing-Provider auf einem Minimum gehalten werden. Falls möglich soll eine Single Provider Strategie verfolgt werden.

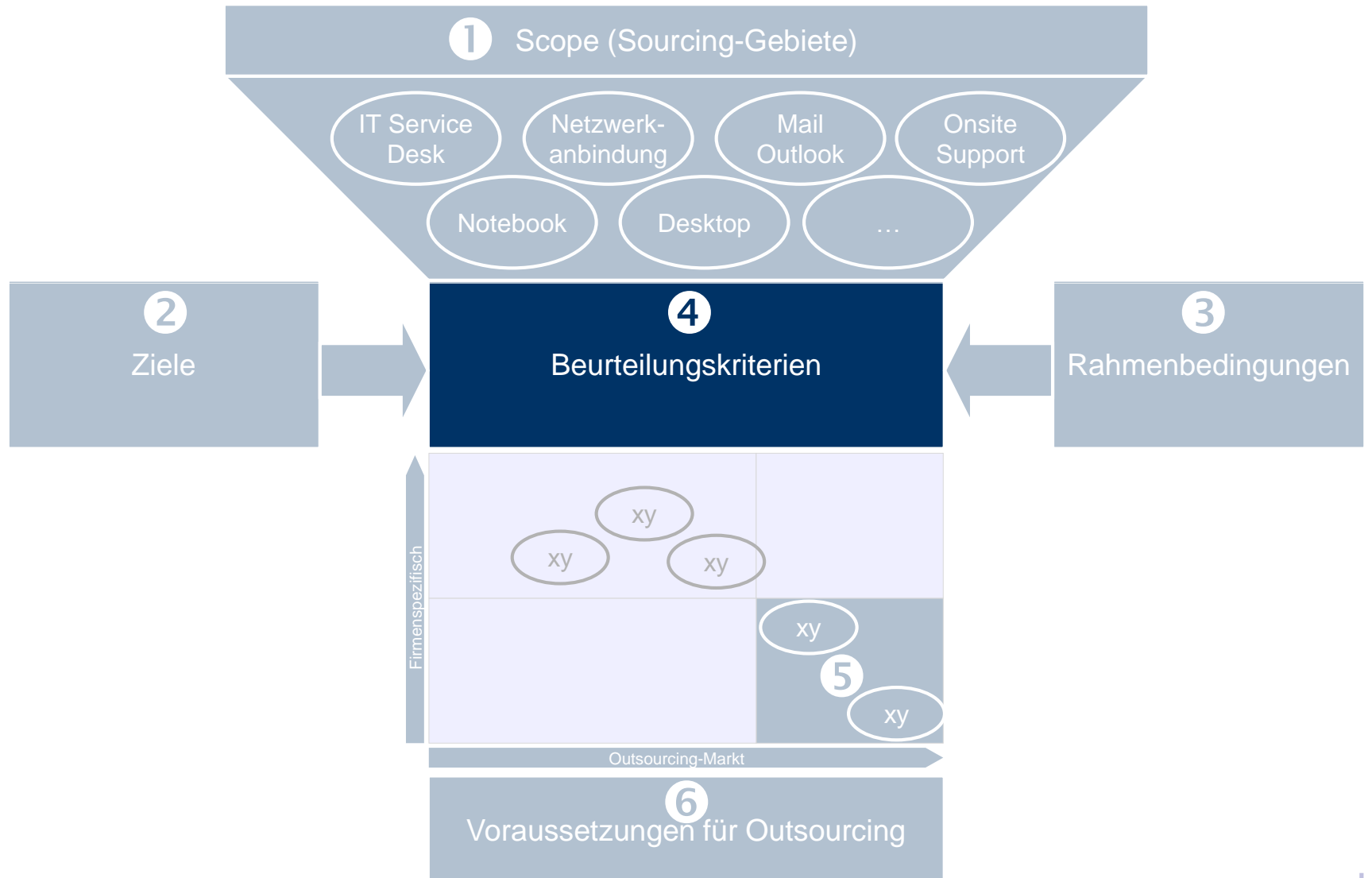
2 Klare Schnittstellen

Die Schnittstellen zwischen der Firma und dem resp. den Providern soll möglichst klar und einfach sein. Zur Beurteilung der Einfachheit der Schnittstellen wird der Störfall (Incident) untersucht. Je mehr Parteien in einer Störung involviert sind, desto komplexer die Schnittstellen.

3 Kein Kostenanstieg

Ein mögliches Outsourcing darf in der TCO-Betrachtung keinen Kostenanstieg verursachen. Für die TCO-Betrachtung werden nebst den direkten Outsourcing-Kosten ebenfalls die Abschreibungen des Transitionsprojektes, die in der Firma verbleibende Organisation zur Steuerung des Outsourcing-Providers sowie die bei einem Outsourcing fällig werdende Mehrwertsteuer betrachtet.

Vorgehen



Sourcing-Kriterien *Outsourcing-Markt*

	0	1	2	3
Als Outsourcing etabliert	<p>Outsourcing existiert nicht</p> <p>Es existieren keine Provider, die das Gebiet standardmässig im Outsourcing anbieten und es sind keine Kunden bekannt, welche das Gebiet outsourced haben.</p>	<p>Outsourcing ist unüblich</p> <p>Es existieren zwar Angebote auf dem Markt, jedoch so gut wie keine Kunden, die davon Gebrauch machen.</p>	<p>Outsourcing ist möglich</p> <p>Es existieren verschiedene Outsourcing-Anbieter in diesem Gebiet und mehrere Kunden, die von den entsprechenden Angeboten Gebrauch machen.</p>	<p>Outsourcing ist üblich</p> <p>Praktisch alle Outsourcing-Provider bieten dieses Gebiet an. Für die Mehrheit der Firmen ist es selbstverständlich, die entsprechenden Leistungen einzukaufen anstatt sie selber zu erbringen.</p>
Passende Angebote	<p>Keine Angebote</p> <p>Es existieren keine Outsourcing-Angebote.</p>	<p>Ungeeignete Angebote</p> <p>Es existieren zwar entsprechende Angebote, diese sind jedoch für die Firma nicht geeignet (z.B. nicht für Grösse oder Struktur der Firma passend).</p>	<p>Geeignete Angebote</p> <p>Es existieren Angebote, welche die Bedürfnisse der Firma abdecken können und zur Grösse und Struktur der Firma passen.</p>	<p>Attraktive Angebote</p> <p>Es existieren attraktive Angebote, welche die Bedürfnisse der Firma gut abdecken und einen signifikanten finanziellen oder anderen Vorteil versprechen.</p>

Sourcing-Kriterien *Firmenspezifisch* (1/3)

	0	1	2	3
IT-Integration	<p>Losgelöst</p> <p>Das entsprechende Gebiet ist nicht integriert in den Rest der IT und kann weitgehend isoliert betrachtet werden.</p>	<p>Schnittstellen</p> <p>Das Gebiet weist wenige Schnittstellen zu anderen Systemen auf, die bei einem Outsourcing berücksichtigt werden müssen.</p>	<p>Integriert</p> <p>Das Gebiet ist in die IT integriert und weist mehrere Schnittstellen zu anderen Systemen auf, die bei einem Outsourcing berücksichtigt werden müssen.</p>	<p>Vollständig integriert</p> <p>Das entsprechende Gebiet ist vollständig in die IT integriert und eine Herauslösung ist aufwändig und risikoreich.</p>
Firmen Know-how	<p>Kein Firmen Know-how</p> <p>Es ist kein oder nur sehr wenig Firmen Know-how für die Leistungserbringung durch einen Outsourcer notwendig.</p>	<p>Wenig Firmen Know-how</p> <p>Das für das Outsourcing benötigte Firmen Know-how lässt sich in kurzer Zeit aufbauen (< 1 Monat).</p>	<p>Viel Firmen Know-how</p> <p>Das für das Outsourcing benötigte Firmen Know-how benötigt zwischen einem und sechs Monaten für den Aufbau.</p>	<p>Ausgeprägtes Firmen Know-how</p> <p>Für das Outsourcing ist sehr spezifisches Firmen Know-how nötig, das über einen längeren Zeitraum (> 6 Monate) aufgebaut werden muss.</p>

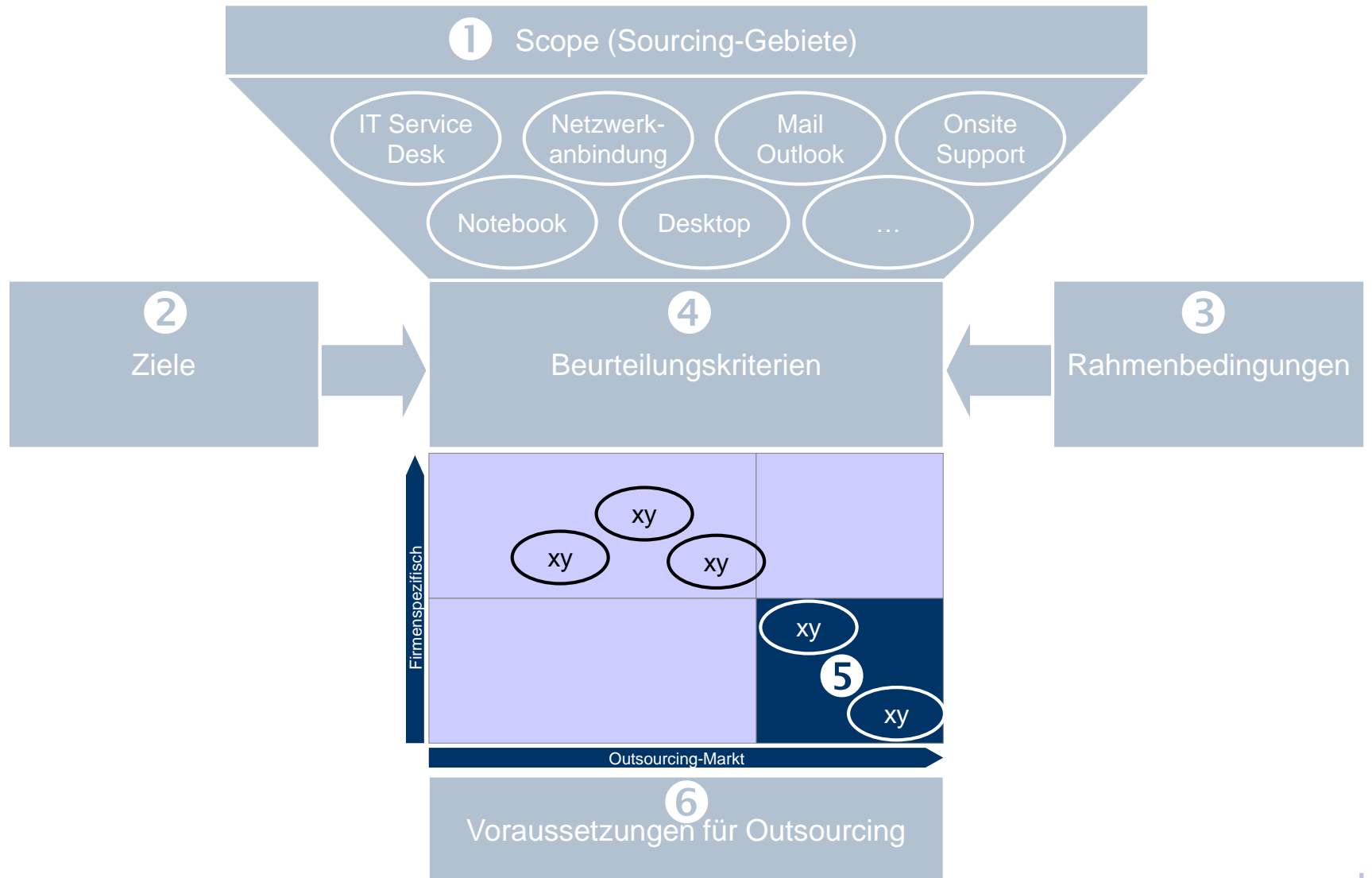
Sourcing-Kriterien *Firmenspezifisch* (2/3)

	0	1	2	3
Veränderungshäufigkeit (ohne operative Tätigkeiten)	Stabil Das entsprechende Gebiet unterliegt keinen Veränderungen und befindet sich schon seit längerer Zeit in einem stabilen, unveränderten Zustand.	Tief Das System zeichnet sich durch wenige Änderungen und Anpassungen aus. Änderungen finden ein bis zweimal im Jahr statt. Der Change Prozess ist gut eingespielt oder nicht nötig.	Mittel Das System zeichnet sich durch eine mittlere Änderungsrate aus (ca. alle 2-4 Monate). Der Change Prozess für das System ist eingespielt	Hoch Das System befindet sich in einem nicht statischen Zustand mit einer hohen Veränderungsrate. Änderungen finden im Monatsrhythmus oder häufiger statt. Ein Change Prozess existiert nicht oder ist nicht eingespielt.
Einflussmöglichkeiten/ Flexibilität	Nicht notwendig Die Outsourcing-Leistung lässt sich klar beschreiben und erfordert keine oder nur sehr geringe Einflussmöglichkeiten auf die Leistungserbringung	Klein Die Outsourcing-Leistung lässt sich klar beschreiben und erfordert nur eine kleine Einflussmöglichkeit auf die Flexibilität der Leistungserbringung	Mittel Die Outsourcing-Leistung lässt sich nicht vollständig strukturiert beschreiben und erfordert eine entsprechende Einflussnahme auf die Leistungserbringung	Gross Die Outsourcing-Leistung lässt sich nur schlecht beschreiben und benötigt grosse Einflussmöglichkeiten bezüglich Priorisierung, und Steuerung der Leistungen.

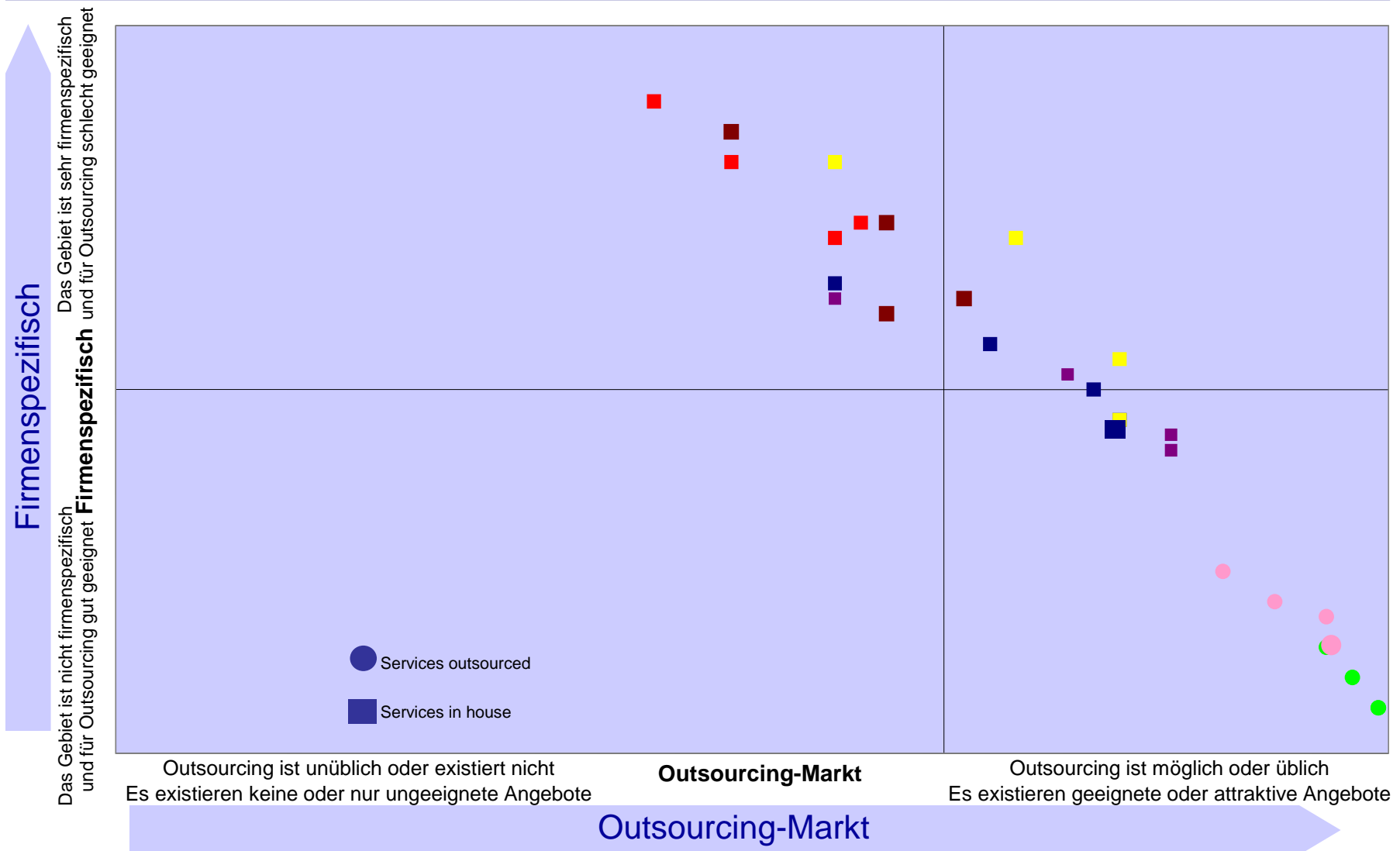
Sourcing-Kriterien *Firmenspezifisch (3/3)*

	0	1	2	3
Individualisierungsgrad	<p>Nicht angepasst</p> <p>Das System entspricht dem Standard und kann praktisch ohne Einarbeitungszeit durch einen externen Serviceprovider übernommen werden.</p>	<p>Schwach angepasst</p> <p>Das System weist einige wenige firmenspezifische Anpassungen auf, entspricht aber in weiten Teilen dem Standard. Ein externer Serviceprovider benötigt einige Tage, um das System übernehmen zu können.</p>	<p>Mittel angepasst</p> <p>Das System weist verschiedene firmenspezifische Anpassungen auf, die wesentlich vom Standard abweichen. Eine externe Firma benötigt eine mehrwöchige Einarbeitungszeit für eine Systemübernahme.</p>	<p>Stark angepasst</p> <p>Das System ist sehr stark an die Firmenbedürfnisse angepasst und weicht stark vom Standard ab. Eine externe Firma benötigt eine ausgedehnte (mehrmonatige) Einarbeitungszeit für eine Systemübernahme.</p>

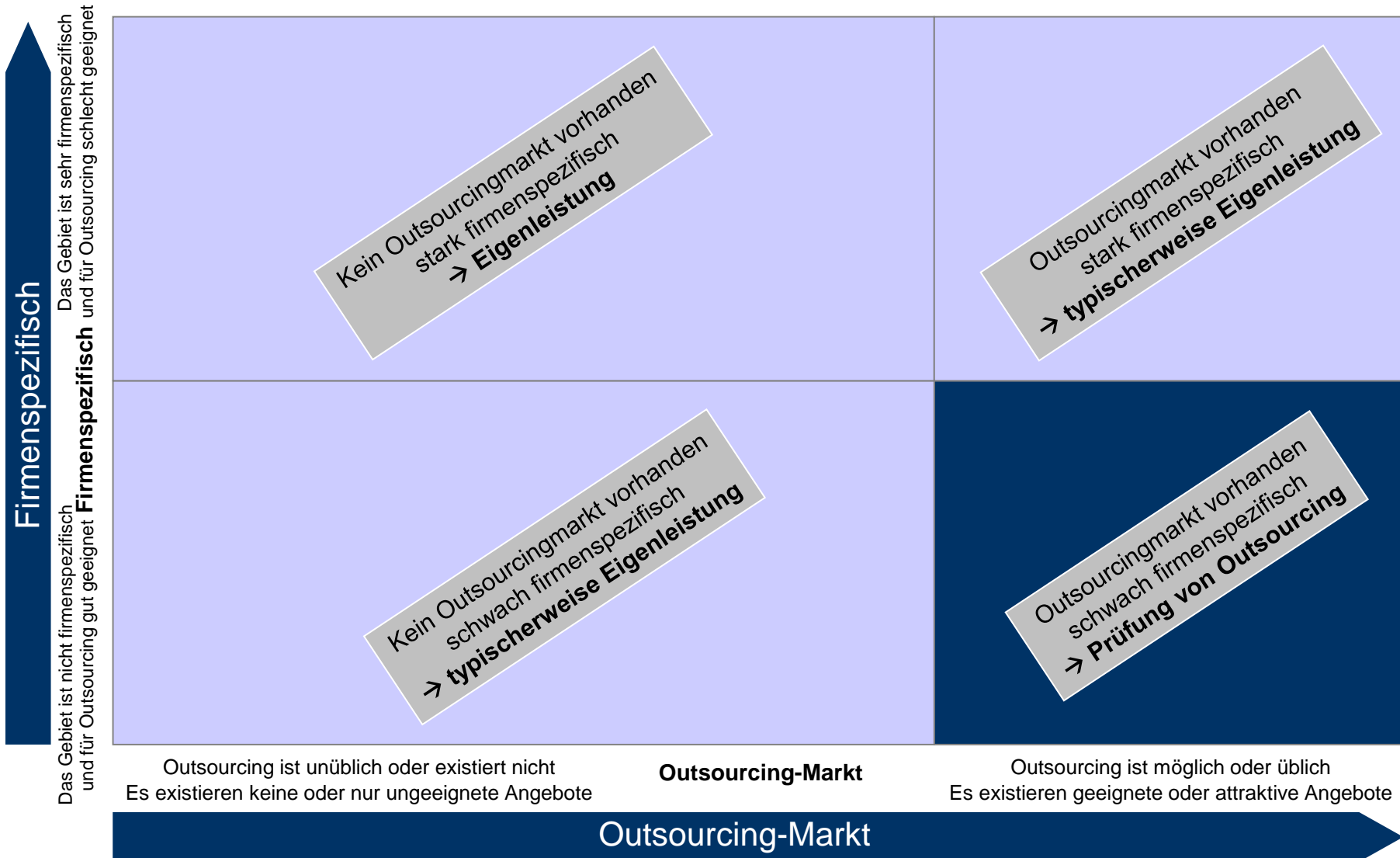
Vorgehen



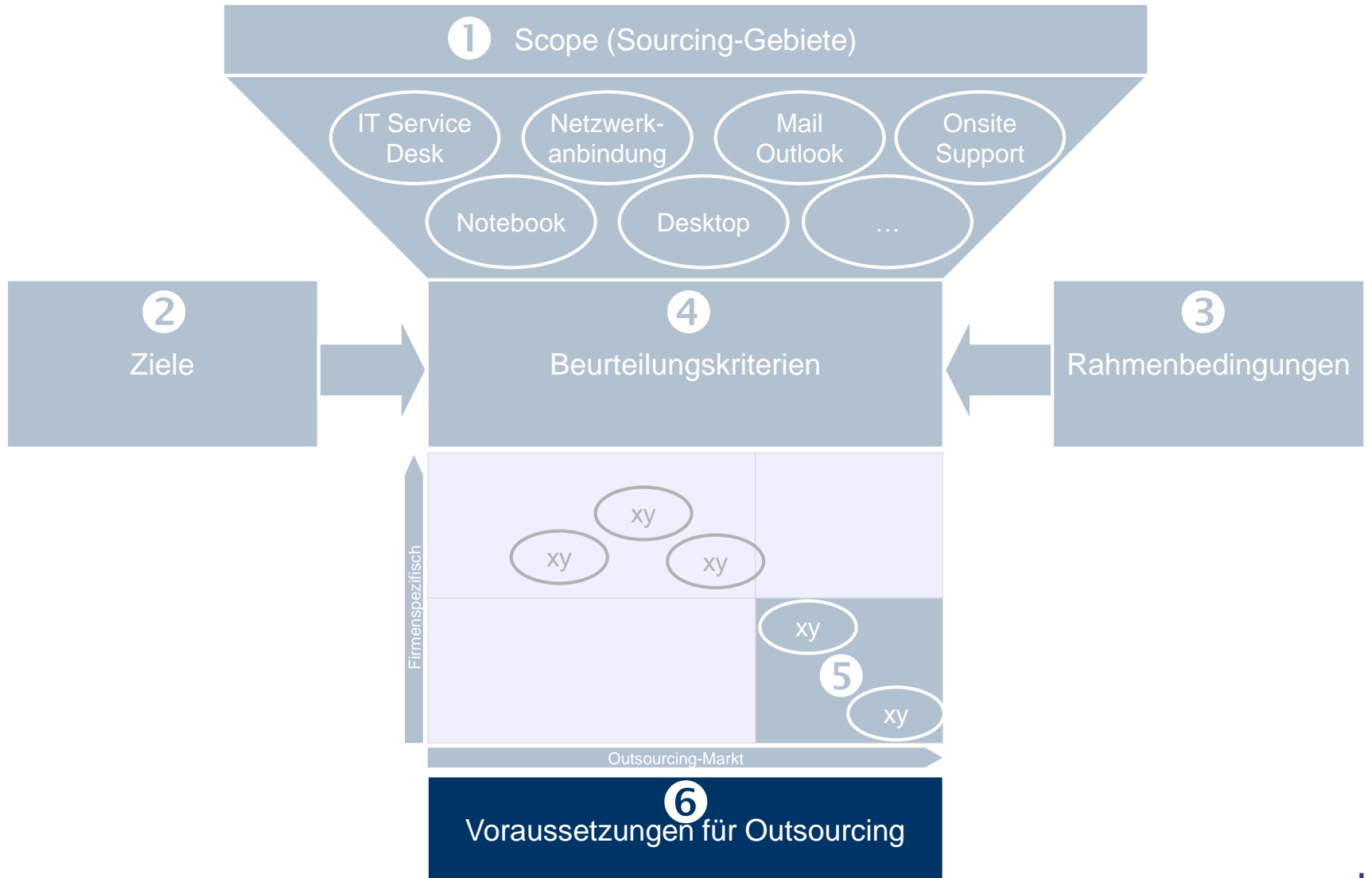
Bewertung der IT-Services



Handlungsoptionen



Vorgehen



Für Outsourcing in Frage kommende Gebiete

xy

Voraussetzungen

- Voraussetzung 1
- Voraussetzung 2
- Voraussetzung 3

Stärken

- Stärke 1
- Stärke 2
- Stärke 3

Schwächen

- Schwäche 1
- Schwäche 2
- Schwäche 3

Chancen

- Chance 1
- Chance 2
- Chance 3

Gefahren

- Gefahr 1
- Gefahr 2
- Gefahr 3

axeba
Professional IT Consulting